



EXPLORANDO LA PARADOJA DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO EN DEPORTES: UN ESTUDIO EN CENTROS DE *FITNESS*

¹ Pilar Aparicio-Chueca² Amal Elasri-Ejjaberi³ Xavier Triadó-Ivern

RESUMEN

Los fallos en el servicio en centros deportivos pueden ocurrir en el día a día. La recuperación del servicio por parte de los gerentes es un aspecto importante que las empresas han de tener en cuenta para el éxito futuro de la organización, con el objetivo de conseguir un nivel de satisfacción adecuado por parte de los clientes. El objetivo de este trabajo se centra en analizar los perfiles de usuarios de centros deportivos que han expresado tener un motivo de queja y comparar el nivel de satisfacción de entre los usuarios que sí que llegaron a quejarse de los que no lo hicieron. Los resultados demuestran que los usuarios que perciben la existencia de algún motivo de queja acaban teniendo un mayor nivel de satisfacción con el centro. Finalmente, se presentan implicaciones para la gestión para mejorar la respuesta ante las quejas.

Palabras clave: paradoja de la recuperación del servicio; fallos en el servicio; recuperación del servicio; satisfacción del cliente; centros de *fitness*

EXPLORING SERVICE RECOVERY PARADOX IN SPORTS: A STUDY IN FITNESS CENTRES

ABSTRACT

Service failures in sports centres can occur daily. Service recovery by managers is an important aspect that companies have to take into account for its future success, with the goal of obtaining an adequate customer satisfaction level. The aim of this study is to analyse the sports centres user's profile that have shown a motive of complaint, and to compare the satisfaction level among users who complained to those who did not. The results show that users who perceive the existence of a complaint end having a higher level of satisfaction with the centre. Finally, managerial implications for improving response to complaints are presented in the last section of the study.

Keywords: service recovery paradox; service failure; service recovery; customer satisfaction; fitness centres

¹ Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona, (España). Profesora Titular del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. E-mail: pilaraparicio@ub.edu

² Master en Investigación en Empresa, Finanzas y Universidad de Barcelona, (España). Investigadora Pre-Doctoral del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. E-mail: amal.elasri@ub.edu

³ Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona, (España). Profesor Titular del Departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona. E-mail: xtriado@ub.edu

1. INTRODUCCIÓN

Los clientes del sector servicios son cada día más exigentes, debido al incremento en la competitividad de las empresas. Ante esta situación, las estrategias seguidas por los directivos de los clubs deportivos dan especial importancia a la satisfacción de los usuarios con el objetivo de incrementar su fidelidad al centro. Dentro de esta relación cabe tener en cuenta el análisis de las quejas, donde la prestación de un servicio, caracterizada por su intangibilidad, heterogeneidad y alta subjetividad (Lovelock, Patterson y Wirtz, 2015), hacen que por su propia naturaleza sea inevitable caer en fallos en el servicio (Cambra, Melero y Sesé, 2014). Cuando esto ocurre, la percepción, así como la satisfacción del cliente, puede llegar a convertirse en insatisfacción (Michel y Meuter, 2008).

El presente estudio se centra en el análisis de la recuperación del servicio después de una queja en las instalaciones deportivas, y en concreto en los centros de *fitness*. La importancia del sector es notoria, tal y como ejemplifica *Deloitte* (2016) en el que el sector europeo de salud y *fitness* presta servicio a 46 millones de consumidores, que generan unos ingresos de 28.000 millones de euros, emplean a 400.000 personas y dispone de 46.500 instalaciones. Con una cuota de mercado total superior a los 26.700 millones de euros, se evidencia el liderazgo de Europa como el mayor mercado en salud y *fitness* del mundo, donde el Reino Unido, Alemania, Italia, Francia y España representan el 64% del total. Según el Libro Blanco del Deporte (European Commission, 2007) el deporte puede contribuir positivamente al crecimiento europeo, la empleabilidad de los ciudadanos y la cohesión social, mientras que limita el gasto sanitario.

Estos datos ejemplifican la importancia de los centros de *fitness*, como organizaciones de servicios que venden experiencias a los clientes (Barros y Gonçalves, 2009) donde se ha desarrollado rápidamente como consecuencia del

crecimiento de la demanda de estos servicios. La práctica del *fitness* afecta a aspectos tan dispares como la salud, el estatus social o las relaciones afectivas, así como genera oportunidades en cuanto a servicios ofrecidos se refiere (Sánchez, 2011). La variedad de centros deportivos en el mercado, ofreciendo los mismos servicios, o similares, incrementa la importancia no solo de atraer al consumidor, sino de retenerlo.

El auge de competidores en todos los segmentos del sector hace necesaria la adaptación hacia la competitividad por ofrecer servicios de una mejor calidad. González y Manfredi (2016) ejemplifican que es el servicio en sí el elemento que ofrece la diferenciación, siendo la calidad del servicio ofrecida el puente necesario para fidelizar a los clientes así como mejorar la rentabilidad de la organización. Los clientes son cada vez menos tolerantes a los fallos en la prestación del servicio, y la respuesta de las organizaciones pasan por dar una estrategia adecuada para convertirlo en un cliente satisfecho (Jones, 2007). Un fallo en el servicio puede representar o bien un fracaso en la prestación del servicio o bien una oportunidad de futuro para las empresas (Gohary, Hamzeli y Pourazizi, 2016). Una buena estrategia de gestión significa ver las quejas como una oportunidad valiosa para construir relaciones sólidas, satisfactorias y duraderas con los clientes, con el objetivo de mejorar el servicio.

En las instalaciones deportivas recuperar un error, puede reforzar el servicio incorrecto. La paradoja de recuperación del servicio (*service recovery paradox*) se define como una situación en la que la satisfacción percibida por el usuario tras un fallo en el servicio y su posterior recuperación, podría llegar a superar el nivel de satisfacción percibido por clientes que habiendo recibido el servicio, no han mostrado ningún motivo de queja (Varela, Vázquez y Iglesias, 2008). Así, un proceso de recuperación del servicio que lleve al éxito podría incidir en la satisfacción del cliente y en consecuencia generar una

mayor recomendación. De esta manera influirá de forma positiva en sus intenciones futuras (Cambra, Berbel, Ruiz y Vázquez, 2011).

A pesar de que las instalaciones deportivas son lugares en los que los clientes pueden percibir un fallo en el servicio, tanto por la política de la compañía, como por los procesos de gestión de la calidad en los que se encuentran, son pocos los estudios que se han centrado en tratar este tema. Hasta la fecha los estudios existentes lo han analizado conjuntamente con el ámbito de la calidad del servicio. Michel y Meuter (2008) indicaron que uno de los problemas de la gestión de quejas como tema de estudio es que solo una minoría de los clientes insatisfechos y con algún motivo de queja suele presentar una reclamación. Este aspecto dificulta encontrar una muestra suficiente que haya recibido una recuperación satisfactoria.

El tema de estudio acerca de la estrategias de recuperación de servicios ha incrementado en los últimos años. Las empresas han puesto énfasis en los antiguos clientes, en lugar de intentar captar a nuevos, por su menor coste global. Es por este motivo que algunos estudios se han centrado en el análisis de los efectos de la recuperación del servicio en las evaluaciones de los clientes, como es la satisfacción posterior a la estrategia de eliminación de la queja utilizada por la empresa (Baker, Meyer y Johnson, 2008). Otras investigaciones han tratado la eficacia de la justicia percibida por el cliente después de un fallo en el servicio (del Río, Vázquez y Díaz, 2009; Aguilar y Fandos, 2013). Más recientemente, Gohary et al. (2016) presentaron un estudio cuyo objetivo evaluaba los efectos de la creación y destrucción de valor en los procesos de fallos en el servicio así como en la paradoja de la recuperación del servicio. Este estudio concluyó que el uso de la creación del valor en un servicio, puede llevar a causar la paradoja en el mismo.

El objetivo de este estudio se centra en analizar los perfiles de usuarios de centros deportivos municipales que han mostrado tener un motivo de queja y comparar el nivel

de satisfacción de entre los usuarios que sí que llegaron a quejarse de los que no lo hicieron. Se examina además, si se cumple la paradoja de recuperación del servicio en los centros de *fitness*.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Recuperación del Servicio (*Service Recovery*)

Un fallo en el servicio (*service failure*) se define como un problema, real o que percibe el cliente, producido en el momento de la prestación del servicio por parte del proveedor (Michel y Meuter, 2008; Maxham, 2001; Weun, Beatty y Jones, 2004). La propuesta del proveedor ante este fallo en el servicio, es lo que se conoce como estrategia de recuperación del servicio (*service recovery*). La recuperación del servicio se entiende como el conjunto de acciones que desarrolla la empresa para solucionar la percepción de aquellos clientes que han recibido un fallo en el servicio (Grönroos, 1998).

La respuesta que puede dar el proveedor del servicio ante esta situación puede ser de tipo tangible, es decir darle al cliente una compensación para remediar los daños producidos, como por ejemplo, el reembolso, o bien de tipo intangible, que vendría a ser cómo el proveedor maneja la situación (McDougall y Levesque, 1999), pidiendo disculpas o bien dando algún tipo de asistencia al cliente. Algunos estudios académicos demuestran que la combinación de ambos genera una percepción positiva en el cliente (Mattila, 2006).

Es ante esta situación de “éxito” en la gestión de los fallos en el servicio, y en la posterior percepción positiva del cliente respecto a la estrategia empleada, que puede darse la posibilidad de que la satisfacción percibida por el cliente supere el nivel percibido de aquellos que han recibido el servicio sin fallo alguno (Michel y Meuter, 2008). A este efecto se le conoce como paradoja de recuperación del servicio (*service*

recovery paradox). Los trabajos pioneros que analizaron dicha paradoja son los de Bitner, Booms y Tetreult (1990) y McCollough y Bharadwaj (1992), cuyas implicaciones se ven reflejadas en el incremento de la fidelidad del cliente (Magnini, Ford, Markowski y Honeycutt, 2007; Maxham y Netemeyer, 2002), en procesos positivos del boca-oreja, en la incidencia positiva de la compra futura, así como el fortalecimiento de la relación empresa-cliente.

El trabajo de DeWitt, Nguyen y Marshall (2008) concluyó que una gestión eficiente de las quejas relacionadas con la prestación del servicio permitiría establecer relaciones rentables a largo plazo con los clientes. Por otro lado, una mala gestión provocaría niveles mayores de insatisfacción. En este sentido, en el estudio centrado en el ámbito de los procesos de recuperación, planteado en el sector de la telefonía móvil, Cambra et al. (2011) especificó que un cliente reclama cuando no se cumplen sus expectativas. Hess, Ganesan y Klein (2003) definen las expectativas en el marco de los procesos de recuperación del servicio, como la esperanza de que la solución que se obtendrá al problema será la más apropiada, es decir, que se trata de las creencias sobre el rendimiento esperado de un servicio, reflejando un rendimiento anticipado (Laufer, 2002). De esta manera, se espera, que cuanto mayores sean las expectativas de los clientes, mayor será su nivel de exigencia (Huang, 2008).

En este sentido, algunos estudios ponen en duda si la recuperación del servicio provoca más satisfacción posterior que la ausencia de fallo (Fayos, Moliner y Ruiz, 2015). Michel y Meuter (2008) demostraron el efecto positivo y el apoyo a la paradoja de recuperación del servicio, mientras que otros no demuestran el efecto (De Matos, Henrique y Vargas, 2007).

Las investigaciones realizadas para confirmar la paradoja de recuperación del servicio en el sector de las instalaciones deportivas son escasas. La mayoría de los estudios han sido aplicados en el sector de la

hotelería y restauración (McDougall y Levesque, 1999), telefonía móvil (Cambra et al., 2011; Cambra, Berbel, Ruiz y Vázquez, 2013), entidades financieras y en menor medida, en el comercio minorista (Fayos, Moliner y Ruiz, 2015). Cabe destacar, que debido a la dificultad de encontrar una muestra significativa para el análisis de las quejas, muchos estudios se centran en muestras formadas por estudiantes, aunque ello comporte la generalización de resultados (Fayos et al., 2015).

2.2. Satisfacción del Cliente

Los estudios que tratan conjuntamente el análisis de la satisfacción del cliente dentro del proceso de la recuperación del servicio, definen la satisfacción como un concepto post-servicio. Maxham (2001) define la satisfacción de la recuperación post-servicio (*post-service recovery satisfaction*) como una evaluación del servicio por parte del cliente después de la interacción con la empresa. De esta manera, cuando el cliente percibe una insatisfacción con el servicio, la empresa se ve obligada a actuar de forma inmediata para conseguir un doble objetivo. El primero es solventar la insatisfacción con el fallo en el servicio, mientras que el segundo trata de evitar una nueva insatisfacción con la posible respuesta ante el fallo (Aguilar y Fandos, 2013).

Cambra et al. (2013) demuestran que cuando un cliente percibe un esfuerzo por parte de la empresa en reparar el fallo en el servicio, su satisfacción aumenta. Si además, el proceso de recuperación es eficaz, el cliente puede llegar a estar más satisfecho que si no se hubiera producido la queja (De Matos et al., 2007).

En este sentido, algunas investigaciones se han centrado en analizar la paradoja de la recuperación del servicio a través de una segmentación de la muestra. Así, Cambra et al. (2011) demostraron, en su análisis en el sector de la telefonía móvil, una mayor exigencia por parte de los clientes con mayor nivel educativo, que derivaba, a la vez,

en una mayor lealtad que aquellos con niveles inferiores. En el mismo sector, Cambra et al. (2013) investigaron el papel del género como variable moderadora en el proceso de recuperación, en el que concluyeron que los hombres son más exigentes que las mujeres al tratar con el proveedor del servicio.

En el sector deportivo, uno de los fallos más denunciados por los clientes es su percepción de que no les ofrecieron nada para solucionar la situación, y que tampoco se sintieron adecuadamente compensados (Vila, Gombau, Manassero, 2009). Por ello se hace necesario prestar un servicio adecuado en cada encuentro con el usuario, especialmente después del fallo en el mismo. El sistema de recuperación utilizado por la empresa, que llegue a involucrar recursos sociales como la amabilidad, el esfuerzo y la disculpa (Aguilar y Fandos, 2013) tiene un efecto positivo en la justicia percibida por el cliente (Chan, Wan y Sin, 2007). La justicia percibida ha sido analizada en muchos estudios como antecedente de la satisfacción en el marco de la recuperación del servicio, y es entendida como el trato que recibe el cliente en el proceso de recuperación de un fallo en el servicio. Recoge aspectos como la amabilidad, el esfuerzo, la honestidad y la cortesía (Varela, Vázquez y Iglesias, 2008). Algunos estudios han presentado un análisis que recoge tres dimensiones de justicia percibida: distributiva, de procedimiento e interactiva, que tienen un efecto positivo en la satisfacción del cliente (Karatepe, 2006).

3. METODOLOGÍA

3.1. Sujetos

Esta investigación presenta los resultados de una encuesta a usuarios de 12 centros deportivos municipales de la ciudad de Barcelona, de un total de 42 con los que cuenta la ciudad. El muestro fue estratificado, de tipo intencional no probabilístico. El universo total lo componen 186.726 abonados, por lo que la muestra a estudiar con un error del $\pm 3,1\%$ para un nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$) fue de 791, de los cuales el 53% fueron hombres y el 47% mujeres. A su vez el 71% eran menores de 50 años, el 45,9% tienen estudios superiores y el 71% llevaban como usuarios más de un año. De las 791 encuestas recogidas válidas, 642 sujetos manifestaron haber tenido algún motivo de queja con el centro deportivo.

3.2. Instrumento

Se elaboró un cuestionario compuesto por una escala de 32 ítems que recogían atributos referentes a la calidad del servicio, la satisfacción, el valor percibido del servicio, las intenciones futuras y la gestión de las quejas en el centro deportivo (Tabla 1). Los ítems fueron adoptados de estudios previos (Ganesh, Arnold y Reynolds, 2000; Murray y Howat, 2002; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Triadó, Aparicio y Rimbau, 1999).

Tabla 1. Resumen de variables seleccionadas en el cuestionario

Constructos	Dimensión	Ítems
Calidad de proceso	Instalaciones	Las instalaciones en conjunto La limpieza de las instalaciones El mantenimiento de las instalaciones
	Servicios generales	La información que recibe sobre los cambios en los servicios que utiliza actualmente La información de propuestas de nuevos servicios Presencia del centro en las redes sociales La oferta de actividades dirigidas es amplia Las actividades en las que participo se ajustan a mis expectativas Las distribución de las actividades es adecuada
	Recursos Humanos	El nivel formativo de los profesionales técnicos El trato humano que recibe de los profesionales técnicos El trato del personal auxiliar
Calidad de resultado	Social	Es importante hacer amigos en el centro Hago deporte para relacionarme con gente
	Salud y <i>fitness</i>	Hago deporte para mejorar mi condición física, habilidades, etc Hago deporte por cuestiones de salud Hago deporte para tener un buen cuerpo/mejor imagen
	Relajación y gestión del estrés	El deporte me ayuda a desconectar/mejorar mi salud mental El deporte me proporciona vitalidad, autoestima y seguridad
Valor	Valor	Relación calidad-precio Precios del centro
Quejas	Gestión de quejas	Ha tenido algún motivo de queja? Si ha tenido motivo de queja, ¿se quejó?
	Motivos por los que se quejó	Me trataron con cortesía Respondieron rápidamente Atendieron bien mi demanda
	Motivos por los que no se quejó	Porque no sabía dónde o a quién quejarme Porque creo que a lo mejor no me hubieran hecho caso Tenía pensado hacerlo pero al final no pude Porque no era una cuestión muy importante
Satisfacción	Satisfacción	En conjunto, estoy satisfecho con el centro Vinculación con el centro
Intenciones Futuras	Fidelidad	Recomendaría el centro a amigos/familiares Creo que dentro de un año seguiré viniendo

Fuente: elaboración propia

La escala utilizada para todas las preguntas es de tipo Likert, que oscilaba entre 1 (poco de acuerdo) a 10 (muy de acuerdo). El análisis de fiabilidad toma un valor correcto, con un α de Cronbach de .825, que permite garantizar el nivel de fiabilidad de la escala de medida.

3.3. Procedimiento

La muestra se recogió de forma aleatoria durante los meses de abril, mayo y junio de 2013, de 12 centros deportivos. El trabajo de campo se realizó mediante un cuestionario administrado con presencia del encuestador, que evitaba interpretaciones equivocadas a cada cuestión, respondiendo a las dudas que podían generar las preguntas. En algunos centros fueron ellos mismos quienes distribuyeron los cuestionarios entre sus usuarios, a través de los técnicos y personal auxiliar, mientras que en otros, dos personas del equipo se trasladaron para realizarlas. En el primer caso se hizo llegar una ficha técnica con las pautas necesarias para llevar a cabo la encuesta, donde se recomendaba, entre otras, pasar las encuestas en los diferentes horarios de funcionamiento del centro. En el segundo caso, las dos personas se colocaron en los lugares de mayor paso del centro (entrada y salida) y las encuestas se realizaban o bien mediante entrevista personal o bien lo hacían los mismos usuarios sentados en el área social del

centro. El tiempo aproximado de respuesta fue de unos 10 minutos en promedio. Antes de proceder a la recogida de datos se pidió permiso a el Institut Barcelona Esports, organismo autónomo del Ayuntamiento de Barcelona con el encargo de gestionar el deporte en la ciudad, responsable de las instalaciones deportivas municipales.

3.4. Análisis estadístico

Para el análisis de datos se utilizó el paquete informático SPSS 23. Se llevó a cabo un análisis de diferencia de medias utilizando la prueba T para muestras independientes.

4. RESULTADOS

Del total de la muestra, casi un 24% de los usuarios consideran que han tenido algún motivo de queja, de los cuales, un 72,4% interpusieron dicha solicitud en el centro.

El perfil sociodemográfico de los clientes que realizaron alguna queja es de un 51,9% de hombres, con estudios medios o universitarios, que representan un porcentaje acumulado del 86%, de los cuales el 74,3% tiene una satisfacción general media hacia el centro superior a siete puntos sobre diez, en concreto la satisfacción media era del 7,17 y recomendarían el centro en un 7,4 sobre 10 (Tabla 2).

Tabla 2. Perfil sociodemográfico de los usuarios que presentaron queja

Distribución según género		Distribución según la edad		Nivel de estudios	
Hombre	51,9%	16 a 25 años	8,3%	Primarios	5%
Mujer	48,1%	26 a 35 años	17,4%	Secundarios	9%
		36 a 50 años	30,3%	Bachillerato o FP 2º grado	32%
		51 a 60 años	16,5%	Diplomado o Ingeniero Técnico	21%
		Más de 60 años	27,5%	Licenciado, Ingeniero Superior	33%

En la tabla 3, se observa que la percepción de los usuarios ante la respuesta de la queja realizada por el centro tiene, en todos los casos, una valoración media inferior a 7

puntos (sobre 10). De ahí se desprende que no fue una respuesta notablemente positiva. En la mayoría de los casos las quejas se trataron de forma genérica, sin especificar su tipología.

Tabla 3. Percepciones de los usuarios de la respuesta a las quejas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Me trataron con cortesía	108	1,00	10,00	6,9630	2,29557
Respondieron rápidamente	106	1,00	10,00	5,8679	2,48836
Atendieron bien mi demanda	105	1,00	10,00	5,2857	2,85116

En cuanto a los usuarios que tenían un motivo de queja, pero no se quejaron, es interesante analizar que un 34,5% respondieron que no lo hicieron porque pensaban que no les habrían hecho caso, mientras que un 31% manifestó que no se trataba de un asunto importante.

Para analizar la paradoja de la recuperación del servicio en la tabla 4 se presenta un análisis de comparación de medias entre los clientes que han tenido motivos de queja y los que no y, una segunda fase, de si

han llevado a cabo la queja o no. Como se desprende de la tabla, existe diferencias significativas⁴ entre el nivel de satisfacción de los clientes que han tenido motivos de queja de los que no. Sin embargo se puede observar que las diferencias de medias, aunque pequeñas, son en sentido contrario entre aquellos clientes que, teniendo motivos de quejas, se han quejado. En este caso, el nivel medio de satisfacción es superior en aquellos que se han quejado y por tanto se confirma la paradoja de la recuperación del servicio.

Tabla 4. Percepciones de los usuarios de la respuesta a las quejas

	Nivel medio de satisfacción
Clientes que han tenido motivos de queja	7,12
Clientes que NO han tenido motivos de queja	8,07
De los que sí tienen motivos de queja, se han quejado	7,14
De los que sí tienen motivos de queja, NO se han quejado	7,09

Con el objetivo de corroborar estadísticamente el efecto positivo de los motivos de queja en la satisfacción del cliente de las instalaciones deportivas, se ha realizado

un análisis de regresión lineal entre la satisfacción percibida por los usuarios y la existencia de algún motivo de queja. El modelo de regresión tiene una $R^2 = 0,071$, con un error

⁴ Para confirmar esta afirmación estadísticamente se ha llevado a cabo un análisis de comparación de medias. Bajo las hipótesis de normalidad e igual varianza la comparación de ambos grupos puede realizarse en términos de un único parámetro como el valor medio. De

este análisis se concluye que existe una diferencia estadística en el nivel de satisfacción de los clientes si comparamos los que consideran que han tenido razones para quejarse de los que no.

típico de estimación de 1,458. Cómo es lógico, el valor de la R^2 es bajo ya que existen muchos otros factores que explican la satisfacción, pero el objetivo de este trabajo se centra en el análisis de la relación positiva entre los motivos de queja y la satisfacción de los clientes, y así se ha corroborado.

El modelo se corrobora estadísticamente por el valor obtenido por el estadístico F y es apropiado para la explicación de la satisfacción del cliente. Los valores del estadístico t muestran que la variable independiente es significativa, con un valor β de ,952 (tabla 5).

Tabla 5. Modelo de regresión

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	6,174	,246		25,062	,000
	Ha tenido motivo de queja	,952	,136	,267	7,011	,000

a. Variable dependiente: satisfacción

El modelo resultante toma la siguiente expresión:

$$\text{Satisfacción} = 6,174 + 0,952(\text{motivo de queja}) + e_i$$

5. CONCLUSIONES

Se observa que aquellos usuarios que teniendo un motivo de queja llevan a cabo esta queja están notablemente satisfechos cumpliendo con la paradoja de la recuperación del servicio. No obstante, la percepción hacia la respuesta de la queja que ofrecen los centros deportivos municipales es mejorable, obteniendo puntuaciones inferiores a siete puntos. Estos resultados evidencian que los centros deportivos no están gestionando correctamente la resolución de las mismas.

Los resultados confirman que existe una relación positiva entre la satisfacción y los motivos de queja. Es decir, que los usuarios perciban la existencia de algún motivo de queja implica un mayor nivel de satisfacción con el centro, tal y como se demuestra en la paradoja de recuperación del servicio. Por tanto, la

existencia de un error en el servicio, no implica directamente una insatisfacción permanente del cliente, que conllevaría a una baja por su parte. Una buena estrategia de recuperación de los fallos en el servicio permite aumentar la satisfacción de los clientes, por tanto aquellos que se muestran más exigentes con el servicio, y que presentan alguna queja, ante una estrategia de solución de los errores en el servicio por parte del centro, implica mayores niveles de satisfacción.

Se recomienda a los gerentes de centros deportivos tener un sistema de recogida, análisis y seguimiento. La estrategia de recuperación debería estar bien definida, para tener en cuenta una mejora en la respuesta de las quejas que permita incrementar la satisfacción general de los usuarios, así como

su percepción en relación al fallo en el servicio. Un claro ejemplo que permitiría ayudar a los clientes a replantear el servicio, y en consecuencia, permanecer fiel al centro deportivo, pasaría por expresar una explicación sencilla y oportuna por parte del equipo directivo (Wang y Mattila, 2011).

Las estrategias llevadas a cabo por la dirección de un centro deportivo apuntan a que todos los clientes son importantes, por lo que tener en cuenta la importancia de la justicia interpersonal a la hora de atender sus demandas se convierte en un factor de éxito en la gestión de quejas. Los clientes evalúan la calidad del servicio, no solo en función del resultado obtenido, sino por el buen trato recibido por parte de los empleados del centro. Los gerentes de los centros deportivos deberían ser capaces de identificar la percepción de las “emociones” y “experiencias”, para evitar que la exposición de una queja y la posterior respuesta de la misma disminuya su satisfacción, y pueda derivar en un motivo de baja por parte del cliente. Se debería incidir en un esfuerzo por parte de los gerentes para que sus actuaciones superen las expectativas de los clientes, y les sorprendan, por ejemplo, con recompensas novedosas y que aporten gran valor añadido, dependiendo del perfil de cliente que ha presentado la queja.

Otra de las recomendaciones que se plantean atañe a las buenas prácticas de gestión, en la que se apliquen un sistema de

cero fallos para garantizar un buen servicio desde el inicio. Uno de los ejemplos más aplicados es el sistema de gestión de calidad total (TQM) que implica crear una conciencia de calidad haciendo partícipes a todos los miembros del centro (Cambra et al., 2011). Para conseguirlo, es necesario crear una cultura organizativa que lleve a ello, y la selección y formación de los empleados hacia esta dirección.

Finalmente, Karande, Magnini y Tam (2007) utilizaron el término *recovery voice*, en el que preguntaban a los clientes qué es lo que tiene que hacer el proveedor del servicio para satisfacerle. Aunque de difícil implementación, no deja de ser importante su aplicación, ya que gracias a la interacción que se consigue con el cliente, este se sentirá más satisfecho y en consecuencia más propenso a mantener una relación duradera con el centro (Cambra et al., 2011).

Las limitaciones del presente estudio, que motivan futuras investigaciones, hacen referencia al cuestionario, ya que se procedió a realizarlo de forma genérica a todos los usuarios de los centros deportivos mencionados. Sería interesante trabajar con aquellos usuarios que han tenido algún motivo de queja con la instalación deportiva, y que además han presentado una reclamación. De esta manera se podría conocer las motivaciones y los efectos de una buena respuesta en la satisfacción y las intenciones futuras.

6. REFERENCIAS

Aguilar, O. N. y Fandos, C. F. (2013). El papel de la experiencia previa y la justicia interpersonal en el sistema de recuperación del servicio tras un fallo. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 103-133.

Baker, T. L., Meyer, T. y Johnson, J. D. (2008). Individual differences in perceptions of service failure and recovery: the role of race and discriminatory bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 552-564.

- Barros, C. y Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5, 384–395.
- Bitner, M.; Booms, B. y Tetreult, M. (1990). The service encounter: diagnosis favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Cambra-Fierro, J. J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz- Benítez, R. y Vázquez-Carrasco, R. (2011). Análisis de los procesos de recuperación del servicio en el sector de telefonía móvil. *Cuadernos de Economía y Direccion de la Empresa*, 14(3), 173–184.
- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz-Benítez, R. y Vázquez-Carrasco, R. (2013). Analysis of the moderating role of the gender variable in service recovery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 408-418.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I. y Sesé- Oliván, F. J. (2014). From dissatisfied customers to evangelists of the firm: A study of the Spanish mobile service sector. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 191–204.
- Chan, H., Wan, L.C. y Sin, L. Y. (2007). Hospitality service failures: Who will be more dissatisfied?. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 531-545.
- Deloitte. (2016). *European Health & Fitness Market 2016*. Retrived from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf
- De Matos, C. A., Henrique, J. L. y Vargas, C. A. (2007). Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- Del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R. y Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- DeWitt, T., Nguyen, D. T. y Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, 10(3), 269-281.
- European Commission. (2007). *White paper on a strategy for Europe on Nutrition, overweight and obesity related Health issues*. Brussels, Belgium.
- Fayos-Gardó, T.; Moliner-Velázquez, B. y Ruiz-Molina, M. E. (2015). ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 46, 54-69.
- Ganesh, J., Arnold, M. J. y Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of marketing*, 64(3), 65-87.
- Gohary, A., Hamzelu, B. y Pourazizi, L. (2016). A little bit more value creation and a lot of less value destruction! Exploring service recovery paradox in value context: A study in travel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 189-203.
- González, J. M.G. y Manfredi, L. C. (2016). EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio?. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 290-294.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business&Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338.

- Hess, R., Ganesan, S. y Klein, N. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 127–145.
- Huang, W. (2008). The impact of other-customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19, 521–536.
- Jones, C. (2007). Understanding service recovery satisfaction from a service encounter perspective: A pilot study. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 41–51.
- Karande, K., Magnini, V.P. y Tam, L. (2007). Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors. *Journal of Service Research*, 10, 187–193.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- Laufer, D. (2002). Are antecedents of consumer dissatisfaction and consumer attributions for product failures universal?. *Advances in Consumer Research*, 29(1), 312-317.
- Lovelock, C., Patterson, P. y Wirtz, J. (2015). *Services Marketing*. Australia: Pearson Education.
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P. y Honeycutt Jr, E. D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213-225.
- Mattila, A.S. (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing*, 20(7), 422-428.
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- Maxham, J.G. y Netemeyer, R.G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of marketing*, 66(4), 57-71.
- McCollough, M. y Bharadwaj, S. (1992). The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. In Allen, C. & Madden, T. (Eds.), *Marketing Theory and Applications*. American Marketing Association, Chicago, IL.
- McDougall, G. y Levesque, T. (1999). Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 6-15.
- Michel, S. y Meuter, M. L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated? *Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441–457.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.(1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-39.
- Sánchez, J. (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos*. Editorial UOC.
- Triadó, X.M., Aparicio, P. y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*. Vol. 3(4).

Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R. y Iglesias-Argüelles, V. (2008). The influence of emotions on customer's cognitive evaluations and satisfaction in a service failure and recovery context. *The Service Industries Journal*, 28(4), 497-512.

Vila, I., Gombáu, C. y Manasero, M. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista iberoamericana de psicología del deporte*, 4(1), 59-74.

Wang, C.Y. y Mattila, A.S. (2011). A cross-cultural comparison of perceived informational fairness with service failure explanations. *Journal of Services Marketing*, 25(6), 429-439.

Weun, S., Beatty, S. E. y Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.